**المحاضرة الثالثة: الاتجاهات الحديثة في التسيير**

**أولا: إدارة الجودة الشاملة**

1. **مفهوم إدارة الجودة الشاملة**

تعرف إدارة الجودة الشاملة على أنها نظام فعال يشمل المؤسسة بكاملها وهو يقوم على التكامل والتنسيق والتفاعل بين كافة الوحدات والإدارات المختلفة بالمؤسسة بهدف تطوير الجودة والحفاظ على مستوى الجودة بأنسب تكلفة وتحسين مستوى أداء جميع الأفراد العاملين وتوجيه جهودهم بما يؤدي إلى الرضا الكامل للمستهلك وبأقل التكاليف الممكنة.

ويمكن تعريف **إدارة الجودة الشاملة** على أساس الكلمات التي يتكون منها المصطلح:

**إدارة:** الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجيه و الرقابة بغرض تحقيق الأهداف.

**الجودة:** تلبية متطلبات العميل وتوقعاته.

**الشاملة:** تشمل جميع عناصر العمل ويشارك فيها جميع العاملين.

1. **فوائد تطبيق إدارة الجودة الشاملة**

أما بالنسبة للفوائد التي تجنيها المنظمة من تطبيق إدارة الجودة الشاملة:

\* خلق بيئة تدعم وتحافظ على التطوير المستمر.

\* متابعة وتطوير أدوات قياس أداء العمليات تقليل المهام والنشاطات اللازمة لتحويل المدخلات (المواد الأولية) إلى منتجات أو خدمات ذات قيمة للعملاء.

\* إيجاد ثقافة تركز بقوة على العملاء.

\* تحسين نوعية المخرجات وبالتالي زيادة الربحية والإنتاجية.

\* زيادة الكفاءة بزيادة التعاون بين الإدارات وتشجيع العمل الجماعي.

\* تدريب الموظفين على أسلوب تطوير العمليات.

\* زيادة القدرة على جذب العملاء والإقلال من شكاويهم.

\* تحسين الثقة وأداء العمل للعاملين.

\* زيادة نسبة تحقيق الأهداف الرئيسية للشركة.

1. **الجودة الشاملة ومعايير الايزو ISO 9000))**

كثيرا مايحدث هناك خلط وتداخل وغموض بين المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة (iso 9000) وإدارة الجودة الشاملة ((TQM وذلك من حيث العلاقة القائمة بينهما، ومن حيث نقاط الاختلاف والاتفاق الموجودة بينهما وأيهما اسبق في التطبيق، هل هي المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة وإدارة الجودة الشاملة ؟

**ما المقصود بنظام الآيزو:** الآيزو هي الكتابة العربية للحروف اللاتينية «ISO» وهي الاختصار لاسم الهيئة الدولية للمواصفات ومقرها جنيف International Organization for Standardization.

**الآيزو 9000** عبارة عن مجموعة من الشهادات تدل على تطبيق نظام توكيد الجودة في المؤسسة الحاصلة عليها. فهي تعمل على ضمان تأكيد لطرف ثالث بقدرة المؤسسة التي تحصل عليها على تلبية المواصفات المطلوبة للجودة في المنتج الذي تقدمه، كما تدل على أن أداءها يصل إلى المستويات التفاوضية فهي عبارة عن ثلاث شهادات تطبق كل منها على نوع معين من المؤسسات.

**الآيزو 9001** لنظم الجودة و هي تهدف إلى تأكيد الجودة في التصميم /التطوير /و الإنتاج والخدمات و هي المواصفات الأكثر شمولا و تحتوي على 20 عنصر و تقدم نموذجا لتأكيد الجودة للمنشآت التي تتخصص في التصميم و التصنيع و تركيب المنتجات و الخدمات.

**الآيزو 9002 لنظم الجودة** : و هي عبارة عن نموذج في تأكيد الجودة للمنتج و التركيب . وتحتوي على 18 عنصر للمنظمات التي تختص في التصنيع أو إنتاج المنتجات أو الخدمات فقط و النموذج المطلوب عادة ما يحدده المستهلكون.

**الآيزو 9003 لنظم الجودة** : و هي عبارة عن نموذج لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي و الاختيار. و يحتوي على 12 عنصر و للمنظمات التي تختص في التوزيع و التفتيش و اختبار المنتجات المصنعة و خدماتها فقط دون أية أنشطة أخرى تتعلق بأي إنتاج أو تركيبات، فهي تقدم نموذجا لتأكيد الجودة في التفتيش النهائي و الاختبار.

**الآيزو 9004 لتأكيد جودة الإدارة و عناصر نظم الجودة** : و هي عبارة عن خطوط إرشادية تعطي المورد الخطوط الإرشادية للمنهج لاستخدامها في تطوير و تنفيذ نظام الجودة و تحديد إلى أي مدى ينطبق كل عنصر من عناصر نظام الجودة.

1. **أهمية نظام الآيزو 9000 :**

يمكن تلخيص معظم فوائد الحصول على شهادة الآيزو ضمن أربعة مرتكزات رئيسية هي :

* **جودة المنتج**: وهذا يتم من خلال المراجعة الدورية لطرق وأساليب الإنتاج وتحسينها وتطويرها باستمرار ومن ثم توثيقها والعمل بموجبها.
* **المنافسة :** إن حصول الشركة على شهادة الآيزو يحفزها على الإبقاء على مستوى عالي من الجودة وخاصة في وجه الشركات المنافسة التي لم تؤهل للحصول على مثل هذه الشهادة وتنتج أصنافا مشابه لأصنافها.
* **خدمة الزبائن**: في كثير من الحالات وخاصة في أسواق التصدير فان الجهة المستوردة تطلب أن يكون المصدر حاصلا على شهادة الآيزو.
* **الإنتاجية والربحية**: وهذا يتم عن طريق زيادة فعالية المؤسسة من خلال جودة المنتج وقدرتها على المنافسة ويؤدي بالتالي إلى زيادة حجم المبيعات وتحقيق الأرباح.

1. **علاقة إدارة الجودة الشاملة بمواصفات الايزوiso 9000**

إن تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة الجودة ISO 9000 ليس هدفا في حد ذاته وإنما هو عبارة عن خطوة أولى لدفع المنظمة نحو طريق التحسين المستمر لأدائها للوصول إلى ما يسمى ب إدارة الجودة الشاملة TQM .

وغالبا مايشار تساؤل حول ما إذا كان الحصول على شهادة المطابقة يغنى عن تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟ وأيهما يطبق الأول؟

في الواقع أن المنظمة قد تحصل على شهادة المطابقة iso دون أن تطبق إدارة الجودة الشاملة كما أنها قد تطبق هذه الأخيرة دون حاجة منها للحصول على شهادة المطابقة وفي هذه الحالة الأخيرة فإنها تعتمد المنظمة على معايير داخلية خاصة بها مثل ذلك: تلك المعايير المحددة للحصول على جائزة deming أو جائزة malcom baldridge وغيرها.

وقد تتبنى المنظمة الحصول على شهادة المطابقة iso كخطوة أولية ثم تنطلق بعد ذلك نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وفي هذا الإطار يشير LAL بان الشركات التي تملك برنامجا لإدارة الجودة الشاملة ولم تتحصل على شهادة المطابقة iso 9000 تعتبر الأرضية يجب عليها بداية العمل على إنشاء نظام رسمي للجودة من خلال تطبيق المواصفات الدولية لأنظمة إدارة الجودة لخلق الاستقرار على مستوى بيئة الأعمال الداخلية للمنظمة ولتحقيق مستوى ثابت من الجودة لمنتجاتها.

كما كشفت نتائج الدراسات الاستطلاعية بان مواصفات الايزو 9000 تعتبر الأرضية التي يمكن للمنظمة أن تستند إليها للبدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة وبان المدراء بهذه المنظمات قد أدركوا بان الخطوة المنطقية الموالية للحصول على شهادة المطابقة هي البدء بتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن المنظمات التي طبقت برامج إدارة الجودة الشاملة وتحصلت على جوائز الجودة مثل: جائزة deming في اليابان، وجائزة malcom baldridge في الولايات المتحدة الأمريكية، وجائزة European quality price في اروبا وغيرها متحصلة على شهادة المطابقة iso 9000 فإنها مطالبة بالحصول على شهادة المطابقة،لأن هذه الشهادة تضفي الصفة الرسمية على أنظمة جودتها ويعطيها طابعا دوليا.

**ثانيا: التمكين الإداري**

**التمكين الإداري**: هو إعطاء الموظفين في قياس العلاقة بين مشاركة العاملين وتحقيق التوافق المهني صلاحية وحرية أكبر في مجال الوظيفة المحددة حسب الوصف الوظيفي الخاص بها، ومن ناحية أخرى هو منح الموظفين حرية المشاركة وإبداء الرأي واتخاذ القرارات في أمور من سياق الوظيفة.

**تفويض السلطة**: منح العمال حق التصرف واتخاذ القرار في نطاق محدود وبالقدر اللازم لإنجاز مهام معينة.